CMHC SCHL
Helping to house Canadians

Corporate Communications Strategy 1991-92

NHA/LNH 6460

93-01293/

CORPORATE COMMUNICATIONS STRATEGY 1991-92

HELPING TO HOUSE CANADIANS

CMHC offers a wide range of housing-related information. For details, contact your local CMHC office.

Cette publication est aussi disponible en français sous le titre *Stratégie de communication de la société 1991* - LNH 6460

Canada

©1991, Canada Mortgage and Housing Corporation

Printed in Canada

Produced by the Public Affairs Centre, CMHC

CORPORATE COMMUNICATIONS STRATEGY

STRATEGIC OBJECTIVES

Since 1946, Canada Mortgage and Housing Corporation (CMHC), a Crown corporation, has served as the federal government's housing agency. Under the authority of the National Housing Act (NHA), CMHC is responsible for "promoting the construction of new houses, the repair and modernization of existing houses, and the improvement of housing and living conditions." To achieve these objectives, CMHC develops, coordinates and delivers programs and services aimed at promoting a stable private housing market, assisting those Canadians in need, and supporting an active and socially responsive housing industry.

Principles

Over the years a number of *principles* have evolved to guide federal involvment in housing. These include equity, support for the private market, respect for diversity, environment quality, working cooperatively, and effective use of government resources.

The areas that CMHC has been involved in, and the means it has employed to achieve its goals have depended upon the circumstances of the times. CMHC has adapted to shifts in its operating environment and from time to time has redefined the methods it employs to advance federal objectives. The corporation is a markedly different organization from what it was a decade ago. Then its activities were still largely characterized by its direct role in delivering programs.

The strategies CMHC is pursuing now rely not just on expenditure programs and traditional areas of business, including mortgage insurance and social housing program delivery, but increasingly on other techniques such as research, demonstration projects, consultations, information transfer and partnerships. This reflects the new realities that prevail in government, in society and in housing generally.The Corporation is positioning itself as the proactive expert-facilitator, helping to house Canadians as the federal housing agency.

The Corporation's 1991-1995 Strategic Plan and the Corporate Plan establish the following strategic objectives:

Quality of life

a) to promote healthy community environments that support social equity, diversity, opportunity and *quality of life*;

Social safety net

b) to ensure that housing assistance is used effectively as an element of the federal *social safety net*;

Affordable, adequate housing

c) to help increase the supply of *affordable, adequate housing*, and promote an effective housing market

Expert and leader

d) to position CMHC as the housing *expert and leader* /facilitator in seeking solutions to housing problems.

CMHC's objectives are consistent with and supportive of federal goals and priorities. Sound economic management is integral to the effective use of housing assistance and increasing the supply of affordable housing. Federal social housing programs and financial support are a key component of the overall federal commitment to promoting a caring and compassionate society.

Most Canadians are able to satisfy their housing requirements on their own in their market areas, so it is important that housing markets continue to function effectively. At any particular time, however, factors such as employment, income growth and movement of people affect conditions in specific markets. Accordingly, CMHC must remain sensitive to differences in regional and local housing conditions, while striving to ensure a certain level of service nationally.

As a large and critical sector involved in land and urban development, and a major consumer of energy and other resources, housing also involves sustainable development issues.CMHC is an active leader in research and public consultations on environmental issues such as indoor air quality, environmentally-sound urban development, and radon emissions, and is an acknowledged source of expertise and information on such subjects.

A national agency with programs serving people in every part of the country, the Corporation is committed to demonstrating leadership through its expertise in housing matters. Because housing is a basic and essential component of the socio-economic health of the country, CMHC's expertise and leadership plays an important role in seeking national solutions to broader matters such as native issues, family violence, services for disabled persons, and identifying and meeting the needs of an aging population.

CMHC as the federal housing agency helps ensure that all Canadians have access to an acceptable standard of housing, which is such an important part of our Canadian quality of life.

EXTERNAL ENVIRONMENT

The Corporation monitors the external environment using sophisticated public opinion polling services and other environmental analysis tools. CMHC regularly engages in extensive consultations with stakeholder groups, other levels of government and the interested publics, ensuring that policy development and related communications are set in a clearly defined and positioned environment. Surveys of client groups, intensive media analysis, and post-event assessment of communications activities help the Corporation monitor opinion trends, identify emerging issues, and effectively manage the Corporate and federal presence in the housing sector. Communications priorities, messages, audiences and tactics are shaped to address issues and perceptions identified through environmental analysis.

Economic environment

Economic environment: The uncertain economic environment will continue to focus attention on the housing sector because housing activity is recognized as an important barometer of the country's economic health.

Housing start statistics as a leading economic indicator

Specifically, *housing start statistics*, developed by the Market Analysis Centre of CMHC and considered the national standard, are viewed *as an economic indicator*. More media attention is being accorded this and other indicators and their meaning in human terms as the recession continues.

While the housing industry in general does not favour government intervention in market housing the sector has been used in the past as a lever to create employment and economic activity. Pressures on the federal government from social activist/interest groups to use these levers again could intensify if unemployment, a depressed housing industry and low economic activity continue.

Homeownership

Homeownership: Canadians believe they are generally well-housed and attach a great deal of importance to homeownership. Polling conducted on behalf of CMHC indicates, however, concern that homeownership is a dream which is slipping out of reach for many. This feeling is particularly high in demand driven markets.

federal funding should not be reduced

The public also recognizes that many Canadians need help in obtaining affordable, appropriate housing. Canadians believe that more assisted housing should be built (77 percent), and that, in spite of the deficit, *federal funding should not be reduced* (70 percent). A significant minority (44 percent) say they are prepared to pay more taxes for assisted housing (Decima, May, 1990). There is also general support for housing measures directed at special needs groups including natives, women, disabled persons and the elderly, all areas in which the Corporation is already actively involved.

Forty-nine percent credit the provinces

The large role the federal government plays in supporting assisted housing, however, is not easily understood by a majority of Canadians. *Forty-nine percent credit the provinces* with doing most for assisted housing compared to 20 percent who believe the federal government does most (Decima, May 1990). This is linked to the fact that since 1986 the federal government has turned over direct delivery of most social housing programs to the provinces through an extensive series of federal-provincial agreements. This has affected public awareness of the scope of the federal involvement in housing.

Moreover, if the federal government was to remove itself entirely from the housing field the loss of low rental housing stock would lead eventually to the destruction of the social safety net. Inadequate housing reduces the quality of life, and is accompanied by health, education and other social problems which would necessitate increased government social expenditures in non-housing policy areas.

This, therefore, would not constitute a saving for the federal government or for society.

Demographic Trends

***Demographic Trends*:** A number of longterm trends will affect public attitudes towards and raise the profile of housing related issues.

aging population

An increasingly *aging population* and more single parent families, groups which are particularly prone to economic hardship, as well as smaller family size will affect the type of housing and housing environments that Canadians will need and be able to afford and maintain in the future.

Migration of jobs and people into the cities will continue. With 25 percent of the population concentrated in three metropolitan centres, Toronto, Vancouver and Montreal, the conflict between environmental and quality of life concerns and developmental pressures will intensify. The media recently reported

strained urban environments

concerns about the impact of increased immigration on already *strained urban environments*, including housing, without increased resources for social support programs.

Concerns about crime, racial tension, the increasingly visible homeless and failing city infrastructures, all of which have a housing dimension, are also being reflected in the media. These issues will continue to attract attention in the

increased media attention

future. Corporation has noted *increasing media coverage* of housing issues both nationally and locally.

CONSTRAINTS AND OPPORTUNITIES

Recent statements by the Prime Minister, the Minister of Finance, and other senior members of Cabinet indicate that substantive policy issues will continue to dominate the federal agenda for the coming year. The impact on the

economic factors

national housing market of *economic factors* such as interest rates, as well as changing social housing requirements, will be issues for the federal government and the Corporation. *Native housing conditions*, which are often a visible symbol

Native housing conditions

of native grievances, could acquire a higher profile.

deficit

Government *deficit* reduction is expected to be a continued and over-riding federal priority. Budgetary constraints could negatively affect program funding levels, creating a negative communications environment. There will be increasing need to demonstrate cost effective management of the housing portfolio.

social policy

The federal government's emphasis on *social policy* issues will have an impact on the Corporation's profile. CMHC will continue to contribute to a range of social policies and programs in which housing is an important component. Recent examples include Family Violence; Disabled Persons; and Rural and Native Housing.

national unity

The federal commitment to strengthening *national unity* in the wake of the Meech Lake process is clearly evident in major policy statements made by the Prime Minister (eg. in Buckingham Québec), and in the recent budget speech. It will be increasingly important for federal agencies such as CMHC to demonstrate an active and positive presence in sectors and issues that promote shared values and a sense of national purpose. As a *pan-Canadian federal agency*, CMHC's commitment to equal access to federal housing resources and to helping make Canadians among the best housed people in the world, contribute to a sense of national pride in shared values.

pan-Canadian federal agency

COMMUNICATIONS OBJECTIVES

The significance of the housing sector and the magnitude of the federal contribution to promoting its stability and responsiveness to ever-changing socio-economic realities is readily understood by traditional Corporate stakeholders who are themselves intimately involved in the sector. However, the majority of Canadians are generally not aware of the positive impact or sheer size of the federal contribution to housing through financial support for assisted housing, leading-edge research on housing-related matters, and promotion of an effective private housing market; nor of the extent to which housing helps shape living environments and in turn is affected by other developments that occur within them. These *interrelationships* together play a large part in determining the quality of national life in Canada. As the federal housing agency, CMHC more and more often plays the role of catalyst for action and facilitator of solutions.

interrelationships

However, visibility is an essential component of leadership; it is necessary to be seen to be the leader in order to be effective. As demonstrated through polling and other environmental analysis, Corporate visibility as the federal housing agency is modest. It is therefore the over-riding strategic communications objective **to increase** the **visibility of the federal role in housing.**

to increase visibility of the federal role in housing

A key strategic objective of the Corporation is to promote healthy community environments that support social equity, diversity, opportunity and quality of life. CMHC is taking steps to facilitate solutions to interrelated sustainable development issues through a wide range of research activities; by ensuring that there are proper forums and mechanisms for dealing with housing in its community context; and through extensive work on housing technologies. While focussing on housing needs, CMHC is also looking at the broader picture and developing a clearer picture of how social housing fits into the overall social programming of the federal government. Likewise, the Corporation aims to increase the supply of affordable, accessible housing and promote an effective housing market.

key stakeholders and new partners

Thus, a key communications objective is to increase support amongst *key stakeholders and* develop *new partners* for housing considerations in social policy and urban development issues.

Related to the strategic objective of positioning CMHC as the housing expert and leader/facilitator in seeking solutions to housing problems, the base communications objective is **to ensure the effective dissemination of housing *information and expertise* to industry, business and political decision makers, new partners, and the general public as part of the corporate mandate under the *National Housing Act*.**

information and expertise

National Housing Act

COMMUNICATIONS MESSAGES

The messages to be conveyed by Corporate communications activities over the next year support and promote the strategic objectives and flow out of the federal themes and priorities delineated in the Speech from the Throne.

" Helping to house Canadians"

The fundamental positioning statement of Canada Mortgage and Housing Corporation continues to be: ***"Helping to house Canadians".*** The year 1991 marks the forty fifth anniversary of CMHC as the federal housing agency. Since its inception, one in four Canadian households has been helped by federal housing programs and initiatives.

Specific housing messages supporting the corporate strategic objectives are:

partnerships

a) The federal government, through CMHC, builds *partnerships* to address housing issues. CMHC helps people solve their housing problems and meet their housing needs as part of the larger community.

expert

b) CMHC is the nation's housing *expert* and leader and the prime source of housing information and data used to develop solutions to present and projected housing needs.

Accessible and affordable housing

c) The federal involvement to housing is an essential component of Canada's social assistance safety net. *Accessible and affordable housing* is crucial to the economic and social well-being of Canadians, and is a critical factor in our quality of life.

National institution

d) CMHC is a *national institution.* As federal housing agency, CMHC strives to ensure that all Canadians have equal access to federal housing resources and service regardless of where they live in Canada.

cross-marketing across the business lines

These high-level themes will be reflected appropriately on a sector-by-sector basis, with a view to ensuring consistent messages across all lines of business and in all parts of the country. The Corporation's role as leader and expert-facilitator will be clearly communicated through *cross-marketing across the business lines* of the Corporation. Market housing activities such as Mortgage Insurance and Mortgage-backed Securities will be clearly positioned as helping Canadians achieve affordable, accessible housing, while social housing and housing support activities will be shown to promote equal access to a better quality of life for all Canadians.

COMMUNICATIONS PRIORITIES

As a dynamic player involved in a sector critical to the economic and social health of the country, CMHC is playing a leadership role in shaping housing policy and programs to meet new demands and needs.

public trends and preceptions

Communications at CMHC have undergone a strategic evolution over the last two years. Recognizing the evolving role of strategic communications, in 1988 CMHC undertook an extensive public opinion polling to evaluate emerging *public trends and perceptions* of housing issues, the Corporation, and the role of the federal government. Corporate Management worked closely with external communications consultants and in-house specialists to formulate a Corporate communications strategy that would reflect new socio-economic realities, relate to public perceptions and issues, and position CMHC to communicate *proactively* on

proactive

behalf of the federal government. Today, a Public Affairs core group incorporates environmental and media analysis into strategic communications planning, linking corporate communications to federal priorities and directions and maintaining effective liaison with central agencies. Communications plans are closely *linked to the Strategic Plan* and the Corporate (business) Plan, and are set within the context of a broad corporate communications policy which establishes themes, messages, areas of concentration and priority target audiences as well as delineates lines of responsibility. Consistent with the federal government's communications policy, CMHC has determined that communications is a *management function* crucial to the achievement of strategic objectives. Policy development and communications strategies are intimately connected in a cooperative and mutually cognisant working environment.

linked to the Strategic Plan

management function

The Corporate communications strategy identifies eight *areas of concentration* for communications activities:

areas of concentration

1. National Awareness
2. Government Relations
3. Stakeholder and Community Relations
4. Media Relations
5. Ministerial Opportunities
6. Corporate Executive Opportunities
7. Program and Services/Products Promotion
8. Internal communications

While activity will continue under all eight areas of concentration in 1991, particular emphasis will be on the following initiatives:

Given the over-riding communications objective of increasing federal visibility, the Corporation will be particularly proactive in seeking appropriate ***Ministerial Opportunities*** where the Minister, as prime federal spokesperson on housing, can communicate to a wide range of publics key federal and Corporate messages. Ministerial communications opportunities and activities are identified and developed in close collaboration between the Minister's Office and the Public Affairs Centre, and finalized by the Minister and senior Management as an integral component of strategic policy management. Extensive post-event analysis helps measure and refine the impact of Ministerial events and position the Minister as the recognized *lead federal spokesperson* and housing advocate.

Ministerial Opportunities ***lead federal spokesperson***

The national television advertising campaign, known to the Corporation as the ***National Awareness Initiative,*** concluded in November 1990. Detailed post-event measurement of the advertising campaign is providing invaluable benchmark data which will be used in development of an updated *corporate advertising strategy* which will more clearly define targets and measurable objectives.

National Awareness ***corporate advertising strategy***

Government Relations will continue to be a communications priority, as the Corporation seeks to build better understanding of housing issues and *support for housing policies* amongst this critical stakeholder group. The thrust in 1991 will be to develop improved communications links with the provincial and municipal tiers, while continuing with the established program targetting the federal level, now in its second year.

Government Relations ***support for housing policies***

Particular emphasis will be placed on establishment of a strong ***Community Relations*** program, with the field offices playing a lead role in promoting Corporate and *federal visibility at the community level* and establishing *new partnerships* to address housing issues and problems. The federal government will benefit from increased public awareness as well as from the building of stronger links with new audiences and stakeholders directly involved in forging a better quality of life within their communities.

Community relations ***federal visibility at the community level; new partnerships***

Housing is a major element in several interdepartmental social policy packages, and the social housing component is recognized as an essential element of Canada's social safety net. Consequently, social housing becomes a key component in the overall social policy commitment of the federal government.

Public-Private Partnership
coordinating resources

The Corporation is establishing a Centre for ***public-private partnership***. Playing a pro-active and innovative role, it will serve as a catalyst among the various players in the housing field. To maximize rare *resources*, it will *coordinate* efforts from the public and private sectors to encourage the building of additional housing units at no additional cost to the federal government.

The development of partnerships will allow CMHC to interact directly with various community resources across the country. This will increase awareness of the government's housing achievements, as well as ensure better management of issues and events affecting the government's housing portfolio.

Speakers' Bureau
reaching new audiences

As part of improving community relations and promoting federal visibility at the community level, the Corporation is establishing a ***Speakers' Bureau*** to identify key target audiences, develop speaker support material, coordinate Stakeholder Relations activities, and evaluate progress made in *reaching new audiences*. Appropriate Corporate Executive opportunities will be identified to complement and support the communications activities of the Minister as prime federal spokesperson on housing.

Media Relations

Finally, ***Media Relations*** will take on a more proactive role in the corporate communications strategy in 1991. Media will be both a target audience and a communications medium. A detailed Corporate Media Strategy will be finalized and implemented in 1991 to ensure more positive and dynamic media representation of the federal presence in the housing sector. The Corporation will make extensive use of more *aggressive* media relations techniques such as letters to the editor , op-ed articles and set pieces to counter negative media criticism of the federal government or the Corporation. Editorial Board meetings, technical media briefings, and information kits more tailored to media use are amongst other proactive media relations activities planned for 1991. Analysis of media coverage of housing issues and of announcements will assist in better positioning the Corporation and the federal role in housing vis-à-vis the media.

National Display and Exhibits Strategy
consistent representation of key messages

In addition, a ***National Display and Exhibits Strategy*** will be finalized for implementation in 1991, to ensure that the Corporation makes optimal use of public and business display opportunities and that there is consistency of Corporate messages and identity across the country. As a national federal agency, CMHC will maximize federal presence at public events such as home shows, conferences, association events and meetings through effective, *consistent representation of key messages and symbols*.

CONCLUSION

CMHC will work increasingly with other federal government partners, both in policy development and on the communications stratgies related to many broad government initiatives.

The public will become aware of the crucial role the federal government has played and continues to play in housing and, therefore in social policy through clearer and more consistent transmittal of key federal messages about its involvement and achievements in housing will help correct the perception that the government is weak in social policy area.

The basic tenets of the Corporate Communications Strategy are consistency of theme and repeatability of message. The challenge for us as communicators is to bring together disparate and occasionally unfocussed communications activities in a coordinated thrust to support corporate strategic objectives and promote clearer understanding of the federal presence in the housing sector.

SCHL CMHC
Question habitation, comptez sur nous

Stratégie de communication de la société 1991-92

LNH/NHA 6460

STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA SOCIÉTÉ 1991-92

QUESTION HABITATION, COMPTEZ SUR NOUS

La SCHL offre un large éventail de renseignements relatifs à l'habitation. Pour obtenir des précisions, adressez-vous au bureau SCHL de votre localité.

This publication is also available in English under the title *Corporate Communications Strategy 1991* - NHA 6460

Canada

©1991, Société canadienne d'hypothèques et de logement

Imprimé au Canada

Produit par le Centre des relations publiques, SCHL

STRATÉGIE DE COMMUNICATION DE LA SOCIÉTÉ

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Depuis 1946, la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) est l'organisme fédéral chargé des questions de logement. En vertu de la Loi nationale sur l'habitation (LNH), cette société d'État a la responsabilité de «favoriser la construction de nouvelles maisons, la réparation et la modernisation de maisons existantes, ainsi que l'amélioration des conditions de logement et de vie.» Pour réaliser ces objectifs, la SCHL conçoit et offre des services et élabore et met en œuvre des programmes dont le but est de favoriser la stabilité du marché du logement, de venir en aide aux Canadiens démunis et de contribuer à rendre le secteur de l'habitation dynamique et sensible aux besoins de la Société.

Principes

Au cours des années, un certain nombre de *principes* déterminants ont evolués face au rôle du fédéral dans le domaine de l'habitation. Parmi ces principes on compte : l'équité; le soutien du marché privé; le respect de la diversité; la qualité de l'environnement; les efforts coopératifs et l'utilisation efficiente des ressources publiques.

Les domaines dont la SCHL s'est occupée et les moyens qu'elle a utilisés pour atteindre ses objectifs ont été fonction des circonstances. Elle s'est adaptée aux transformations du milieu dans lequel elle œuvrait et, à l'occasion, elle a dû redéfinir ses méthodes de promotion des objectifs fédéraux. Elle est actuellement bien différente de ce qu'elle était il y a une dizaine d'années, alors que ses activités se caractérisaient encore essentiellement par un rôle direct dans l'application des programmes.

Les stratégies actuelles de la SCHL ne s'appuient pas uniquement sur des programmes de dépenses et sur des domaines traditionnels d'activités, notamment l'assurance hypothécaire et l'application du programme de logement social, mais de plus en plus sur d'autres techniques telles que la recherche, les projets de démonstration, les consultations, l'échange de renseignements et les partenariats. Cette évolution cadre avec les réalités nouvelles qui se manifestent actuellement dans les pouvoirs publics, dans le logement et dans la société en général. La Société est devenue l'expert-catalyseur proactif qui, en tant qu'agence fédérale de l'habitation, aide les Canadiens à se loger.

Le Plan stratégique de la Société pour 1991 à 1995 et son Plan d'entreprise tracent les objectifs stratégiques suivants :

Qualité de vie

a) créer et maintenir des milieux communautaires favorisant l'équité sociale, la diversité, les chances et la *qualité de vie*;

filet de sécurité sociale

b) assurer l'utilisation efficace de l'aide au sociale logement comme élément du *filet de sécurité sociale* du gouvernement fédéral;

logements abordables et convenables

c) aider à accroître l'offre de *logements abordables et convenables* et favoriser un marché du logement efficace;

expert et leader-catalyseur

d) jouer un rôle d'*expert et de leader-catalyseur* dans la recherche de solutions aux problèmes de logement.

Ces intentions sont conformes aux objectifs et aux priorités du gouvernement fédéral et viennent les étayer. Un saine gestion économique est indispensable pour utiliser à bon escient l'aide destinée à l'habitation et accroître l'offre de logements abordables. Les programmes de logement social et le soutien financier sont une composante clé de l'engagement pris par le gouvernement fédéral de favoriser une société attentive aux besoins de ses membres.

La plupart des Canadiens sont capables de subvenir eux-mêmes à leurs besoins de logement dans leur secteur de marché, de sorte qu'il importe d'assurer le fonctionnement efficace des marchés du logement. Il faut cependant s'attendre à ce que des facteurs tels que l'emploi, la croissance du revenu et les migrations internes influent sur la situation de marchés particuliers. La SCHL doit donc demeurer sensible aux différences de condition de logement entre les régions ou les localités, tout en s'efforçant d'assurer un certain niveau de services à l'échelle nationale.

Comme le logement est un secteur étendu et crucial de l'économie, intimement lié à l'utilisation du sol et au développement urbain, et qu'il est un important consommateur d'énergie et d'autres ressources, les exigences du développement durable le touchent également. La SCHL est un leader en recherches et en consultations publiques sur les questions d'environnement telles que la qualité de l'air intérieur, le développement urbain respectueux de l'environnement et les émissions de radon, et est une source reconnue de connaissances expertes et d'information sur de tels sujets.

Agence nationale dont les programmes bénéficient aux citoyens de toutes les parties du pays, la Société entend faire preuve de leadership par sa connaissance experte des questions d'habitation. Comme l'habitation est un élément fondamental de la santé socio-économique du pays, le savoir-faire et le leadership de la SCHL jouent un rôle important dans la recherche de solutions nationales à des problèmes plus vastes, notamment les questions autochtones, la violence familiale, les services aux personnes handicapées et la réponse aux besoins d'une population vieillissante.

La SCHL, en tant qu'agence fédérale de l'habitation, aide à faciliter l'accès de tous les Canadiens à un bon logement, point qui revêt une immense importance pour notre qualité de vie au Canada.

ENVIRONNEMENT EXTERNE

La Société surveille l'environnement externe grâce à un service perfectionné de sondages d'opinion et à d'autres instruments d'analyse de l'environnement. Elle procède régulièrement à des consultations approfondies avec les publics cibles, les autres paliers de gouvernement et les groupes intéressés, s'assurant que l'élaboration des lignes de conduite et les communications connexes se situent dans un contexte clairement défini et orienté. Des enquêtes auprès des groupes clients, une analyse approfondie des reportages des médias et une évaluation subséquente des activités de communication aident la Société à surveiller les tendances de l'opinion publique, à saisir les problèmes qui surgissent et à gérer efficacement sa présence et celle du gouvernement fédéral dans le secteur de l'habitation. Les priorités de communication, les messages, les publics visés et les tactiques sont agencés en fonction des sujets et des perceptions que l'analyse de l'environnement a fait ressortir.

Conjoncture économique

Conjoncture économique : la conjoncture économique incertaine attirera de plus en plus l'attention sur le secteur de l'habitation parce que l'activité de ce secteur est reconnue comme un important baromètre de la santé économique du pays. En particulier, les *statistiques des mises en chantier* établies par le Centre d'analyse de marché de la SCHL et considérées la norme nationale constituent un *indicateur économique*. Les médias s'intéressent davantage à ces statistiques et à d'autres indicateurs, ainsi qu'à leur portée humaine, pendant cette période de récession.

statistiques des mises en chantier
indicateur économique

Bien que le secteur de l'habitation en général ne favorise pas une intervention gouvernementale dans le logement du marché, il a été utilisé dans le passé comme un instrument de création d'emplois et d'activité économique. Les pressions exercées sur le gouvernement fédéral par certains groupes d'intérêt et de pression pour qu'il recoure de nouveau à cet instrument pourraient s'intensifier si le chômage, le marasme de l'industrie du logement et la faiblesse de l'activité économique persistent.

Attitude du public vis-à-vis du logement

Attitude du public vis-à-vis du logement : les Canadiens se considèrent généralement bien logés et jugent très important d'avoir sa propre maison. Des sondages effectués pour le compte de la SCHL depuis 1988 révèlent cependant que l'accession à la propriété est un rêve qui, pour beaucoup de gens, s'éloigne de plus en plus de la réalité. Cette impression est particulièrement vive dans les marchés qui connaissent une pénurie.

Le public reconnaît aussi que de nombreux Canadiens ont besoin d'aide pour obtenir un bon logement à prix abordable. Il est d'avis qu'un plus grand nombre de logements aidés devraient être construits (77 p. 100) et que, malgré le déficit, *l'aide fédérale ne devrait pas être réduite* (70 p. 100). Une minorité importante (44 p. 100) se dit prête à voir ses impôts augmenter au profit du logement aidé (*Decima*, mai 1990). En général, le public appuie également les mesures prises dans ce domaine pour aider les groupes éprouvant des besoins spéciaux, comme les autochtones, les femmes, les personnes handicapées et les aînés. La SCHL s'occupe déjà concrètement de ces domaines.

l'aide fédérale ne devrait pas être réduite

Quarante-neuf pour cent donnent le crédit aux provinces

La majorité des Canadiens ne comprennent pas exactement le rôle considérable du gouvernement fédéral vis-à-vis du logement aidé. *Quarante-neuf pour cent donnent le crédit aux provinces* pour la plus grande partie de l'aide au logement, tandis que 20 p. 100 estiment que c'est le gouvernement fédéral qui fait le plus (*Decima*, mai 1990). Cette perception est reliée au fait que, depuis 1986, par une série d'accords fédéraux-provinciaux, le gouvernement fédéral a remis l'administration directe de la plupart des programmes de logement social entre les mains des provinces. De ce fait, son rôle est devenu moins évident pour le public.

Tendances démographiques

Tendances démographiques : un certain nombre de tendances démographiques à long terme influeront sur l'attitude du public vis-à-vis des questions de logement et attireront davantage son attention sur ce domaine.

vieillissement de la population

Le *vieillissement de la population* et le nombre grandissant de familles monoparentales (qui sont, avec les personnes âgées, particulièrement exposées aux problèmes économiques) ainsi que la taille moindre des familles exerceront une influence sur le genre de logement et de milieu résidentiel dont les Canadiens auront besoin, dont ils auront les moyens et qu'ils pourront conserver dans l'avenir.

La migration des gens et des emplois vers les villes se poursuivra. Comme 25 p. 100 de la population est concentrée dans trois agglomérations urbaines, soit Toronto, Vancouver et Montréal, le conflit entre, d'une part, le souci de l'environnement et de la qualité de vie et, d'autre part, les exigences du développement s'intensifiera. Les médias ont récemment fait état de craintes suscitées par l'effet que l'accroissement de l'immigration aura sur *les milieux urbains déjà soumis à des tensions*, y compris le logement, si les ressources affectées aux programmes de soutien social n'augmentent pas.

milieux urbains déjà soumis à des tensions

Les médias soulignent également les préoccupations soulevées par la criminalité, les tensions raciales, les sans-abri de plus en plus visibles et l'infrastructure en détérioration des villes. Or, tous ces problèmes ont une incidence sur le logement et continueront d'attirer l'attention à l'avenir. La Société a remarqué que *les médias portaient une attention accrue* aux questions de logement tant sur le plan national que local.

médias portaient une attention accrue

CONTRAINTES ET POSSIBILITÉS

Selon les déclarations récentes du Premier Ministre, du ministre des Finances et d'autres membres haut placés du Cabinet, d'importantes questions d'orientation continueront de dominer l'ordre du jour fédéral pour la prochaine année. L'effet des *facteurs économiques* tels que les taux d'intérêt sur le marché national de l'habitation, ainsi que la tournure des besoins de logement social, sont des points dont le gouvernement fédéral et la SCHL devront s'occuper. Il se peut que les médias parlent davantage des *conditions de logement* des *autochtones*, qui sont souvent un symbole visible des griefs de ces groupes.

facteurs économiques

Conditions de logement des autochtones

déficit

Il faut s'attendre à ce que la réduction du *déficit* demeure la grande priorité du gouvernement fédéral. Les compressions budgétaires pourraient affaiblir le niveau de financement des programmes, ce qui nuirait au climat de la communication. De plus en plus, il faudra démontrer que le portefeuille de l'habitation est géré efficacement.

politique sociale

L'insistance du gouvernement fédéral sur les questions de *politique sociale* influera sur l'image de marque de la SCHL. Celle-ci continuera de contribuer à un éventail de politiques et de programmes sociaux dont l'habitation est un élément important. Entre autres exemples récents, mentionnons les thèmes de la violence familiale, des personnes handicapées et du logement pour les ruraux et les autochtones.

unité nationale

La détermination du gouvernement fédéral de renforcer l'*unité nationale*, après l'épisode du lac Meech, se manifeste sans équivoque par des discours prononcés par le Premier ministre (par exemple à Buckingham, Québec) ainsi que par le discours du budget. Il sera de plus en plus important, pour des organismes fédéraux tel que la SCHL, de faire preuve d'une présence active et positive dans les secteurs et les domaines qui stimulent le partage des valeurs et la poursuite d'un idéal national. L'engagement pris par la SCHL, en tant qu'*organisme fédéral pancanadien*, d'assurer un accès égal aux ressources fédérales destinées au logement et d'aider à faire des Canadiens le peuple le mieux logé du monde contribue à nourrir un sentiment de fierté nationale dans les valeurs collectives.

organisme fédéral pancanadien

OBJECTIFS DE COMMUNICATION

L'importance du secteur de l'habitation et l'ampleur de l'effort déployé par le gouvernement fédéral pour en promouvoir la stabilité et l'adaptation aux réalités économiques en constante évolution est facilement comprise par les publics cibles habituels de la Société, qui sont eux-mêmes intimement liés à ce secteur. Cependant, la majorité des Canadiens ne sont généralement pas conscients de l'effet positif ou simplement de l'envergure de la contribution fédérale au logement, ni de la mesure dans laquelle le logement aide à façonner le milieu de vie et, à son tour, subit l'influence d'autres événements qui surviennent dans ce milieu. Cette *influence mutuelle* est déterminante pour la qualité de la vie nationale au Canada. À titre d'agence fédérale de l'habitation, la SCHL joue de plus en plus souvent le rôle de catalyseur d'action et d'inspirateur de solutions.

influence mutuelle

Cependant, la visibilité est un élément essentiel du leadership; pour être efficace, il faut être perçu comme le leader. Ainsi que le démontrent les sondages et d'autres analyses du milieu, la visibilité de la Société en tant qu'agence fédérale de l'habitation est plutôt modeste. L'objectif stratégique par excellence de la communication consiste à **accroître la visibilité du rôle fédéral dans l'habitation**.

accroître la visibilité du rôle fédéral dans l'habitation

L'un des grands objectifs stratégiques de la Société réside dans la création et le maintien de milieux communautaires qui favorisent l'équité sociale, la diversité, des chances suffisantes et la qualité de vie. La SCHL prend des mesures pour faciliter la solution des problèmes interdépendants de développement durable par un

large éventail d'activités de recherches, en assurant la présence des tribunes et des mécanismes voulus pour étudier le logement dans son contexte communautaire, et par des recherches approfondies sur la technologie de l'habitation. Tout en se concentrant sur les besoins de logement, la SCHL se place aussi dans une perspective plus générale et brosse un tableau plus précis de la manière dont le logement social se situe dans l'ensemble du programme social du gouvernement fédéral. De même, la Société vise à accroître l'offre de logements accessibles et abordables et à stimuler l'efficacité du marché du logement. **Ainsi, l'un des objectifs clés de la communication sera d'accroître l'appui des *principaux publics cibles* et de susciter de *nouveaux partenaires* pour les aspects de la politique sociale et du développement urbain qui touchent le logement.**

principaux publics cibles et nouveaux partenaires

Se rattachant à l'objectif stratégique de l'affirmation de la SCHL comme expert en logement et leader-catalyseur de la recherche de solutions aux problèmes de logement, l'objectif fondamental de la communication consiste à **assurer la communication efficace d'*information* et de *connaissances techniques* sur l'habitation aux décideurs des milieux industriels, commerciaux et politiques, aux nouveaux partenaires et au public en général dans le cadre du mandat qui lui est confié par la *Loi nationale sur l'habitation***.

information et connaissances techniques

Loi nationale sur l'habitation

MESSAGES À COMMUNIQUER

Les messages à communiquer dans le cadre des initiatives de communication de la Société, au cours de la prochaine année, font connaître et appuient les objectifs stratégiques et s'inspirent des thèmes prioritaires fédéraux définis dans le discours du trône.

L'orientation fondamentale de la Société canadienne d'hypothèques et de logement demeure résumée dans la devise **«Question habitation, comptez sur nous»**. L'année 1991 marque le quarante-cinquième anniversaire de la SCHL en tant qu'agence fédérale de l'habitation. Depuis la création de la Société, un ménage canadien sur quatre a reçu de l'aide en vertu des programmes et des initiatives du gouvernement fédéral touchant l'habitation.

«Question habitation, comptez sur nous»

Voici des messages exprimant les objectifs stratégiques de la Société :

a) **Le gouvernement fédéral, par l'intermédiaire de la SCHL, crée des *partenariats* pour veiller aux questions de logement. La SCHL aide les gens à résoudre leurs problèmes de logement et à satisfaire leurs besoins de logement, au sein de la collectivité.**

partenariats

b) **La SCHL est le grand *expert* en habitation au Canada et la principale source d'information sur le sujet et de données utilisées pour trouver des solutions aux besoins actuels et prévus de logement.**

expert

c) **La contribution fédérale au logement est une maille essentielle du filet de sécurité de l'assistance sociale au Canada. Le *logement accessible et abordables* est indispensable au bien-être économique et social des Canadiens et d'une importance cruciale pour notre qualité de vie.**

logement accessible et abordable

d) **La SCHL est une *institution nationale*. En tant qu'agence fédérale de l'habitation, la SCHL s'efforce d'assurer l'accès équitable pour tous les Canadiens aux ressources et aux services du fédéral dans le domaine de logement.**

institution nationale

promotion des produits d'un secteur d'activités par un autre

Chaque secteur mettra ces thèmes généraux en évidence afin que les messages soient uniformes dans tous les domaines d'activités et dans toutes les parties du pays. Par un effort de *promotion des produits d'un secteur d'activités* de la Société *par un autre*, on fera exactement connaître le rôle de leader et d'expert-catalyseur qu'elle joue. Les activités relatives au logement du marché, comme l'assurance hypothécaire et les titres hypothécaires, seront clairement présentés comme aidant les Canadiens à obtenir un logement abordable et accessible, tandis que les activités touchant le logement social et l'aide au logement seront décrites comme favorisant l'accès égal à une meilleure qualité de vie pour tous les Canadiens.

ASPECTS PRIORITAIRES

Intervenant dynamique dans un secteur qui revêt une importance cruciale pour la santé économique et sociale du pays, la SCHL donne le ton dans le façonnement de la politique et des programmes visant à satisfaire les nouvelles demandes et les nouveaux besoins de logement.

Les communications ont subi une évolution stratégique, à la SCHL, au cours des deux dernières années. Reconnaissant cette évolution du rôle des communications stratégiques, la SCHL a entrepris en 1988 un vaste sondage au sein de la population pour évaluer les *tendances* qui se font jour au chapitre de l'habitation et la *façon dont le public perçoit* les questions de logement, la Société et le rôle du gouvernement fédéral. La direction de la Société travaille en étroite collaboration avec des experts-conseils externes en communication et des spécialistes internes pour formuler une stratégie de communication de la Société qui serait fonction des nouvelles réalités socio-économiques, tiendrait compte des perceptions et des préoccupations du public et donnerait à la SCHL une capacité de *communication proactive* au nom du gouvernement fédéral. Présentement, un groupe directeur des relations publiques incorpore l'analyse des facteurs environnementaux et médiatiques dans la planification des communications stratégiques, en reliant les communications de la Société aux priorités et aux orientations fédérales et en conservant une étroite liaison avec les organismes centraux. Les plans de communication sont étroitement *reliés au Plan stratégique* et au Plan d'entreprise (activités), et se situent dans le contexte politique global de communication de la Société qui détermine les thèmes des messages, les domaines de concentration et les publics cibles prioritaires et délimite les axes de responsabilité. Conformément à la politique des communications du gouvernement fédéral, la SCHL considère les communications comme une *fonction de gestion* indispensable à la réalisation des objectifs stratégiques. L'élaboration des lignes de conduite et les stratégies de communication sont intimement liées, dans un climat de collaboration et de respect mutuel.

tendances et façon dont le public perçoit

communication proactive

reliés au Plan stratégique

fonction de gestion

domaines de concentration

La stratégie de communication de la Société définit huit *domaines de concentration* des activités de communication :

1. Sensibilisation à l'échelle nationale
2. Relations avec les gouvernements
3. Relations avec les publics cibles et la collectivité
4. Relations avec les médias
5. Occasions de communication pour le Ministre
6. Occasions de communication pour les cadres supérieurs de la Société
7. Promotion des programmes et des services
8. Communications internes

Les activités se poursuivront dans les huit domaines de concentration en 1991, mais on mettra particulièrement l'accent sur les initiatives suivantes :

Comme l'accroissement de la visibilité du gouvernement fédéral est

recherche d'occasions de communication pour le Ministre
principal porte-parole fédéral

l'objectif de communication primordial, la Société se montrera particulièrement prévoyante dans la **recherche d'occasions,** pour le Ministre, en tant que principal porte-parole fédéral sur les questions de logement, de communiquer à un large éventail de publics les messages essentiels du gouvernement fédéral et de la Société. Les occasions et les activités de communication du Ministre sont déterminées et mises au point en étroite collaboration par le bureau du Ministre et le Centre des relations publiques et approuvées par le Ministre et la haute direction comme faisant intégralement partie de la gestion de la politique stratégique. Une analyse détaillée subséquente aide à mesurer et améliorer l'impact des événements auxquels le Ministre participe et à le faire reconnaître comme le *principal porte-parole fédéral* et défenseur du logement.

Sensibilisation à l'échelle nationale
stratégie de la Société en matière de publicité

La campagne nationale de publicité télévisée, connue à l'intérieur de la Société comme ***l'initiative nationale de sensibilisation,*** s'est terminée en novembre 1990. L'évaluation détaillée entreprise à la suite de cette campagne publicitaire, nous donne de très précieuses données repères qui nous serviront à élaborer une nouvelle *stratégie publicitaire* avec des cibles mieux définies et des objectifs mesurables.

Relations avec les gouvernements
appui aux politiques du logement

Les ***relations avec les gouvernements*** demeureront prioritaires, en ce qui touche les communications. La Société tâchera de s'assurer que ce groupe cible crucial comprenne mieux les problèmes d'habitation et *appuie les politiques du logement*. L'accent sera mis, en 1991, sur l'établissement de meilleurs liens de communication avec les paliers provincial et municipal, tout en poursuivant le programme s'adressant au palier fédéral, qui en sera en sa deuxième année.

Relations avec la collectivité
visibilité fédérale au niveau communautaire; nouveaux partenariats

On insistera de façon spéciale sur la création d'un solide programme de ***relations avec la collectivité***, dans lequel les bureaux extérieurs joueront le rôle principal, pour promouvoir la *visibilité* de la Société et du *gouvernement fédéral au niveau communautaire* et pour établir de *nouveaux partenariats* afin de trouver des solutions aux problèmes de logement. Le gouvernement fédéral bénéficiera d'une sensibilisation accrue de la population et de l'établissement de liens plus solides avec les nouveaux intervenants qui travaillent directement à forger une meilleure qualité de vie dans la collectivité.

Le logement occupe une place importante dans divers dossiers interministériels de politique sociale et l'on s'entend pour dire que le logement social est un élément essentiel du filet de sécurité sociale au Canada. En conséquence, le logement social devient un élément clé de l'engagement du gouvernement fédéral en matière de politique sociale.

Partenariat public-privé
coordonner les ressources

La Société vient de créer le Centre canadien du **partenariat public-privé** dans l'habitation. Ce Centre aura à jouer un rôle proactif et innovateur, et servira de catalyseur entre les divers intervenants dans le domaine du logement. Puisque l'on veut utiliser au maximum les rares *ressources*, il sera chargé de *coordonner* les efforts des secteurs public et privé pour favoriser la production d'un nombre additionnel de logements, sans qu'il en coûte davantage au gouvernement fédéral.

Grâce à l'établissement de partenariats, la SCHL pourra avoir des liens directs avec une variété d'organismes-ressources communautaires partout au pays. Ceci permettra, par la même occasion, de faire valoir les efforts et réalisations du gouvernement fédéral dans le domaine du logement et favorisera une meilleure gestion des facteurs et des événements qui affectent le portefeuille du logement du gouvernement.

Bureau des conférenciers
atteindre de nouveaux publics

Afin d'améliorer les relations avec les collectivités et de promouvoir la présence du gouvernement fédéral au niveau local, la Société a créé le **Bureau des conférenciers** qui sera chargé de cerner nos auditoires clés, d'élaborer du materiel de soutien à l'intention des conférenciers, de coordonner les activités visant les publics cibles et d'évaluer les progrès réalisés pour atteindre de *nouveaux auditoires*. On déterminera aussi des occasions pour la haute direction d'appuyer les activités

de communication du Ministre, en sa qualité de principal porte-parole fédéral sur les questions du logement.

Relations avec les médias

Enfin, les ***relations avec les médias*** prendront une allure plus proactive dans la stratégie de communication de la Société en 1991. Les médias seront à la fois un public cible et un véhicule de communication. Une ligne de conduite détaillée relative aux médias sera mise au point et instituée en 1991 pour obtenir que les médias fassent mieux ressortir la présence fédérale dans le secteur de l'habitation. La Société recourra abondamment à des techniques plus *hardies* envers les médias, par exemple des lettres à la rédaction, des articles en regard de l'éditorial et des articles préparés d'avance, pour riposter aux critiques défavorables au gouvernement fédéral ou à la Société dans les médias. Parmi les autres activités proactives de relations avec les médias prévues pour 1991, mentionnons les rencontres avec les comités de rédaction, les séances d'information technique pour les médias et des trousses d'information mieux adaptées aux médias.

Stratégie nationale pour les expositions *en y présentant les principaux messages de façon uniforme*

De plus, une ***stratégie nationale pour les expositions*** sera mise au point à la fin de 1990 et lancée en 1991 pour que la Société fasse unusage optimal des possibilités offertes par les expositions publiques et commerciales et que les messages et l'identité de la Société soient les mêmes dans tout le pays. En tant qu'organisme fédéral national, la SCHL maximisera la présence fédérale aux manifestations publiques telles que les salons du foyer, les conférences, et les congrès ou réunions d'associations, *en y présentant les principaux messages et symboles de façon uniforme*.

CONCLUSION

La SCHL collaborera encore davantage avec d'autres partenaires fédéraux, tant au niveau de l'élaboration de lignes de conduite qu'au niveau de la mise au point de stratégies de communication visant diverses initiatives gouvernementales d'envergure.

Grâce aux messages plus clairs et plus uniformes, le public sera davantage sensibilisé au rôle essentiel, actuel et passé, et aux réalisations du gouvernement fédéral dans le domaine de l'habitation et de la politique sociale; ainsi, on mettra fin à la perception selon laquelle le gouvernement fait preuve de faiblesse dans le domaine de politique sociale.

La stratégie de communication de la Société repose sur deux principes : l'uniformité du thème et la répétabilité du message. Notre défi, en tant que communicateurs, est de canaliser des activités de communication disparates et à l'occasion indéterminées, en un effort coordonné pour soutenir les objectifs stratégiques de la Société et promouvoir une meilleure compréhension de la présence fédérale dans le secteur de l'habitation.